Cite this paper as: Kazemi, Z., Ranjbarfard, M., Aghdasi, M., (2014), "Study of knowledge management model and Factors affecting KM implementation in call centers", 6th *national knowledge management conference, Tehran, Iran*

Study of knowledge management model and Factors affecting KM implementation in call centers

Zahra Kazemi, Mina Ranjbarfard, Mohammad Aghdasi

Department of industrial engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Abstract:

Globalization and technology development has been pressed organizations in a competitive environment. In the corporate environment, to obtain maximum efficiency and revenue organizations have been focus on new concepts of management, such as customer relationship management and knowledge management. In this regard, Call Centers is one of the primary channels of communication with customers and organization, and provide right information to the right customer at the right time is very important in achieving and maintaining customer satisfaction. Hence, the provision of information and customer knowledge can play an effective role in this way. Implement effective knowledge management requires consideration of several factors including knowledge management processes and the barriers of knowledge management. This study introduces the types of knowledge in call centers, as well as the introduction of knowledge management processes in call centers dealing with factors affecting implementation processes. Obstacles to effective implementation of knowledge management is also taking a process approach centers will be introduced.

Keywords: knowledge management, call center, knowledge management processes, knowledge management barriers

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که از یک سو تکنولوژی و فناوری اطلاعات با سرعتی سرسام‌آور رو به گسترش و پیشرفت است و از سوی دیگر هزینه‌های ارتباطات تلفنی رو به کاهش است، مراکز ارتباط با مشترکین یا مراکز تماس اهمیت روزافزونی را در کسب و کار جهانی پیدا کرده و نوعی مزیت رقابتی در جهت حفظ و افزایش سطح رضایت مشتری به حساب می‌آیند. مراکز تماس و یا نسل جدید این مراکز با نام مراکز ارتباط، یکی از موفق‌ترین و رایج‌ترین مجاری ارتباطی سازمان‌ها با مشتریانشان به حساب می‌آیند. در بسیاری از سازمان‌ها، مانند بانکها و موسسات مالی و اعتباری، مراکز خدماتی و نهادهای دولتی، مراکز ارتباط با مشترکین امکان ارتباط موثر و سریع میان سازمان و مشتریان را فراهم آورده است. این سامانه‌ها همراه با ایجاد شغل برای هزاران نفر ارائه خدمت به مشتری را سریعتر و آسانتر نموده‌اند. مراکز تلفنی ارتباط با مشترکین(مراکز تماس) به منظور افزایش بهره‌وری و نیز افزایش سطح رضایت مشتریان به کارکنانی برای پاسخگویی به مشتریان نیاز دارد که توانایی فهم مشکل و سوال و ارائه اطلاعات درست به مشتری را داشته باشد. [۱]یکی از منافع مدیریت دانش در این مراکز توانمند سازی کارکنان در راستای کسب، ذخیره و انتشار دانش مربوط و مورد نیاز مشتری است.[۲] بنابراین به کار گیری نظریه‌های سازمان و مدیریت به ویژه مدیریت دانش و مدیریت فرآیندهای کسب و کار در سازمانهای مشتری محور همچون مراکز ارتباط با مشتری، علاوه بر اینکه موجب بهبود عملکرد اینگونه سازمان‌ها می‌شود، افزایش رضایتمندی مشتریان را نیز در پی خواهد داشت.

بنابراین، پیاده سازی مؤثر فرآیندهای مدیریت دانش می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد فرآیندهای مراکز تماس و کارگزاران و نیز سیستم‌های آن داشته باشد. شناسایی موانع موجود در به کارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش و فرآیندهای آن می‌تواند در این زمینه نقش بسزایی داشته باشد. هدف از این مطالعه بررسی فرآیندهای مدیریت دانش در مرکز تماس و شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی آن و در نهایت معرفی موانع مدیریت دانش در این مراکز می‌باشد.

در این مقاله نیاز مراکز تماس به مدیریت دانش در راستای بهبود کیفیت خدمات را بررسی کرده و ضمن معرفی مدل مدیریت دانش برای مراکز تماس عوامل مؤثر بر پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش را بیان خواهیم نمود. در این راستا به سوالاتی از قبیل انواع دانش موجود در مراکز تماس، نیاز کارگزاران به مدیریت دانش و ... پاسخ داده خواهد شد. وجود موانع بر سر راه مدیریت دانش از جمله عواملی است که موجب کاهش عملکرد و کارایی مدیریت دانش در سطح سازمان خواهد شد. در این مطالعه موانع مدیریت دانش در مراکز تماس را با یک رویکرد فرآیندی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

معرفی مراکز تماس

مراکز تلفن، یکی از بهترین کانال‌ها برای کسب اطلاعات درباره مشتریان است که به سازمان در جهت بهبود جنبه‌های مدیریت ارتباط با مشتری(بازاریابی، فروش، و خدمات)کمک می‌کند. خدمات مشتریان از جمله عوامل کلیدی موفقیت برای مراکز تماس به شمار می‌آید، چرا که این مراکز ارتباط دهنده سازمان و مشتریان آن هستند.[۳] در تعریف مرکز تماس می‌توان اینگونه ذکر کرد: سیستم تلفن گویا یا سیستم کامپیوتر تلفنی به منظور فراهم سازی امکان دسترسی سریع و آسان به اطلاعات مورد نیاز مشتریان ، همراه با ارائه ساده و سریع اطلاعات به مخاطبان از طریق گوشی تلفن و خط تلفن طراحی شده است ، که در حقیقت به عنوان اولین هدف تمامی شرکتها و موسسات در آمده و فناوری‌های نو ، همه در خدمت این هدف می باشند . [۴]در تعریف مراکز ارتباط با مشترکین، اجتماع مراکز تلفن[1] در سال ۱۹۹۹ اینگونه آورده است: "عملیات فیزیکی یا مجازی با سازمان که گروهی از کارکنان را برای کار با تلفن و به طور معمول کار در یک محیط کامپیوتری مدیریت می‌کند."

مراکز ارتباط با مشترکین یا به صورت تمام خودکار ارائه خدمت کرده و یا از کارشناسان برای خدمت رسانی استفاده می‌کند. هر یک از این سیستم‌ها مزایا و معایب خاص خود را دارا می‌باشد. به عنوان مثال هزینه راه اندازی، بهره‌برداری و به کارگیری سامانه های تلفن گویا(خودکار) به مراتب پایین تر است اما از سوی دیگر مراکزی که از کارشناسان برای پاسخگویی به نیازهای مشتری بهره می‌برد انعطاف‌پذیری بیشتری دارد. آنچه در این تحقیق مد نظر است شناسایی این مراکز جهت پی بردن به دانش موجود و نحوه مدیریت آن است از این رو تمرکز تحقیق بیشتر بر روی مراکزی است که در آنها کارشناسان وظیفه خدمت رسانی به مشتریان را بر عهده دارند.

مفهوم مدیریت دانش در این مطالعه

دانش سازمانی صرفنظر از نوع سازمان، در تمامی بخش‌ها و سطوح مختلف سازمانی وجود دارد. در مراکز تماس دانش را می‌توان در دوبخش عمده جاگذاری نمود: اولین سطح، سطح مدیریت است که نیازمند آگاهی در زمینه‌های گوناگونی همچون اطلاعات مربوط به کارگزاران(گزارش عملکرد کارگزاران، تعیین شیفت‌های کاری و ...)، اطلاعات مربوط به تماسها(گزارش تماسهای مرکز و ...) و کیفیت ارائه خدمات می‌باشد. به عقیده کالاگان و تامپسون، مدیران در مراکز تماس به ابزارهای فناوری برای سرعت بخشیدن به کار، ارزیابی فرآیندها و نیز نظارت بر کارگزاران نیاز دارند.[۵] در این راستا مدیریت دانش می‌تواند

---

[1] Call Center Association

ابزاری کارآمد برای بهبود عملکرد مدیران در این مراکز در جهت ارزیابی و مدیریت بهتر مرکز مورد بهره‌برداری قرار گیرد. اما تلاش مدیران مراکز تماس در جهت دستیابی به مدیریت اطلاعات است و در این حوزه به مدیریت دانش کمتر پرداخته شده است.

سطح دوم دانشی است که در بین کارگزاران و کارمندان مرکز وجود دارد. این سطح از دانش شامل دانش صریح، دانش ضمنی و دانش فرهنگی است که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد. مدیریت دانش در این سطح می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد در به اشتراک گذاری و سازماندهی دانش به کار آید و مانع خروج دانش سازمان همراه با خروج افراد شود. با توجه به مطالب بیان شده، تمرکز این تحقیق بر مطالعه پیرامون مدیریت دانش در مراکز تماس و به ویژه در سطح دانش کارگزاران می‌باشد. [۳]

یک دیدگاه پذیرفته شده در تحقیقات دانشی حاکی از آن است که دانش در ارتباط نزدیک با اقدامات قرار دارد[2]. بر اساس این دیدگاه تنها زمانی اطلاعات به دانش تبدیل می‌شوند که تفسیر شده و توسط افراد به کار گرفته شود. در بررسی صورت گرفته در مرکز تماس DCC[۲] نحوه تبدیل اطلاعات به دانش از طریق فعالیتها و اقدامات کارگزاران قابل مشاهده است. صرف نظر از پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز تماس، افراد در این مرکز به وصرت پیوسته در حال اجرای رویه های سازمانی هستند که این رویه‌ها شامل: کسب، به کارگیری، انطباق، توزیع و گردآوری اطلاعات است.که این رویه‌ها را می‌توان با فرآیندهای مدیریت دانش تطبیق داد.

ضرورت مدیریت دانش در مراکز تماس

مراکز تلفن چه به صورت تمام خودکار باشند و چه از کارگزاران برای پاسخگویی به مشتریان بهره ببرند نیازمند این امر هستند که اطلاعات درست را در زمان مناسب در اختیار مشتری قرار دهند و برای این امر به داده، اطلاعات و دانش درست و در زمان مناسب نیاز دارند. از اینرو دسترسی کارگزاران به اطلاعات درست و تبدیل آن به دانش اهمیت بالایی دارد و مدیریت دانش در این راستا می‌تواند راهگشا باشد. مدیریت دانش به مراکز تماس این امکان را می‌دهد تا اطلاعات مربوط را کسب و طبقه‌بندی کرده و آنرا در دسترس کارگزاران و یا در حالت سلف- سرویس در اختیار مشتریان قرار دهد.[۱] مراکز تماس به دلایل زیر به مدیریت دانش نیازمندند:

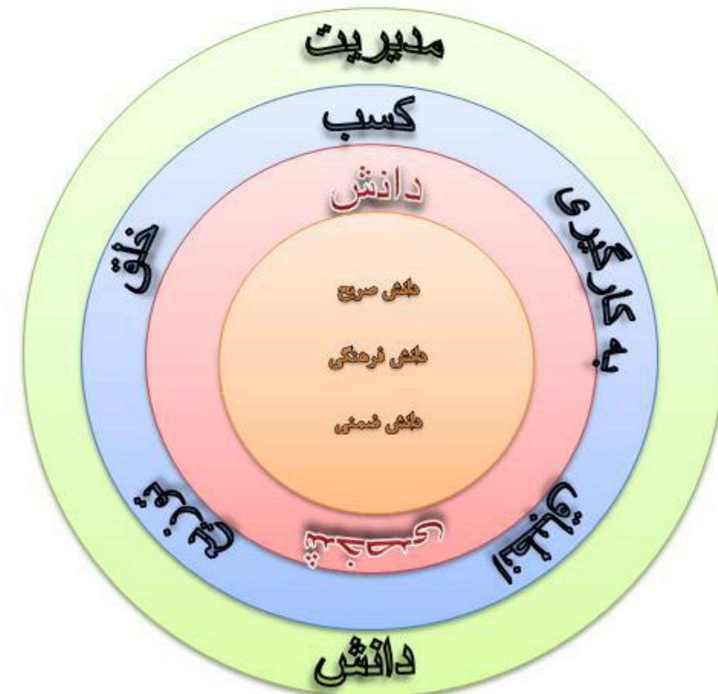
۱. کارگزاران باید قبل از پاسخگویی قادر به درک موضوع و یا مشکل مطرح شده از سوی مشتری باشند تا بتوانند پاسخ درستی ارائه دهند. برای این منظور کارگزاران به دانش درستی در زمینه مسائل و مشکلات مشتریان و سازمان نیاز دارند. کارگزاران اغلب حدود ۷۰٪ از زمان پاسخگویی را به درک و فهم مشکل صرف می‌کنندبنابراین یکی از منافع دانش ساختاریافته و قابل دسترس در مخازن دانش تمرکز بیشتر کارگزاران برای پاسخگووی درست به مشتری و کاهش زمان پاسخگویی است.

۲. کاگزاران اغلب از فرمتهای غیر ساختاریافته برای به جستجو در منابع اطلاعاتی استفاده می‌کنند. همچنین به اشتراک گذاری دانش کمتر جا افتاده است. یک مرکز تماس برای رسیدن به بهره‌وری نیازمند آن است که پاسخهای ارائه شده به مشتریان را برای استفاده در موارد مشابه بعدی، جمع‌آوری و نگه‌داری نماید. چرا که زمانی که یک مشتری سوال یا مشکلی را مطرح می‌نماید، این سوال اغلب قبلا پرسیده شده و در آینده نیز توسط سایر مشتریان مطرح خواهد شد. سیستم‌های مدیریت دانش که با تجربیات و مهارتهای کارگزاران در ارتباط است، موجب تسهیل فرآیند پاسخگویی خواهند شد و حتی کارگزاران بی‌تجربه و تازه‌کار نیز با استفاده از این سیستم‌ها قادر به ارائه پاسخ درست و سریع به مشتری خواهند بود چرا که با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش به منابع اطلاعات و دانش ذخیره شده دسترسی خواهند داشت.

بررسی مدل مدیریت دانش در مراکز تماس

در مراکز تماس دانش در سه نوع: صریح، ضمنی و فرهنگی موجود است. در راستای پیاده سازی مدیریت دانش و نیز مدیریت هر یک از انواع دانش موجود، به فرآیندهای مدیریت دانش نیاز است. در ادبیات مدیریت دانش، دسته بندی‌های گوناگونی برای فرآیندهای آن صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به دسته‌بندی معرفی شده توسط دلیتل اشاره کرد که شامل: کسب و خلق، ذخیره سازی، انتشار و به کارگیری دانش است. فرآیندهای مدیریت دانش در مرکز تماس عبارتند از: گردآوری دانش، کسب دانش، توزیع دانش، انطباق و بکارگیری دانش؛ که در ادامه هر یک از فرآیندها توضیح داده خواهند شد. در این مطالعه مدل مدیریت دانش ارائه شده در[۲] را مورد بررسی قرار خواهیم داد. مرکز مدل مربوط به دانش شخصی افراد است که در سه سطح دانش صریح، ضمنی و فرهنگی وجود دارد. و در لایه بیرونی نقش‌های متفاوت سازمانی منطبق با فرآیندهای مدیرت دانش حضور دارند. دانش سازمانی در سه سطح: فردی، گروهی و تیمی و سازمانی خلق می‌شود. در این لایه دانش از طریق افراد خلق شده، در میان تیم‌ها و گروه‌ها به اشتراک گذاشته شده و در نهایت تبدیل به دانش سازمانی می‌شود. شکل ۱ شمای کلی از مدل را نشان می‌دهد.

---
[۲] Dixons Contact Centre



شکل ۱ مدل مدیریت دانش برای مراکز تماس

دسته بندی انواع دانش موجود در مراکز تماس

دانش صریح: بخشی از دانش که به صورت مدون در اسناد و رسانه‌های الکترونیکی ثبت شده است. نوناکا و نویسندگان دیگری چون هال و آندریانی دانش صریح را دانشی می‌دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری باشد.[۶] ارائه خدمات با کیفیت به مشتری نیازمند آن است که کارگزاران خدمات مشتری(CSAs)[۳] علاوه بر دارا بودن دانش صریح در زمینه محصولات و خدمات، از روش‌ها، قوانین و مقررات فروش یا خدمات پس از آن یا حفاظت اطلاعات مشتری و حقوق قانونی وی نیز درک درستی داشته باشد. بنابر آنچه یکی از کارگزاران مراکز تماس عنوان داشته است، هر کارمند تازه وارد به مدت زمان ۶ الی ۸ ماه برای آموزش و توسعه دانش صریح خود در حوزه تماس مشتریان نیاز دارد. این نوع از دانش از طریق ترکیب اطلاعات در دسترس که از دستورالعمل‌ها، سیستم‌های کامپیوتری، رویه‌ها، قوانین سازمان، یادداشت‌های شخصی و ... قابل استخراج است، به دست می‌آید. کارگزاران در مراکز تماس از اطلاعات در جهت کسب و حفظ رضایت مشتری استفاده می‌کنند. آنها این اطلاعات را از طریق اقدامات خود به دانش تبدیل می‌کنند. این اقدام ناشی از تفسیر اطلاعات مطابق با نیاز و موقعیت کارگزار است. و این امر بیانیه داونپورت و پروساک را که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده نشات می‌گیرد را تصدیق می‌کند. با تکرار این اقدام، این دانش به دانش ضمنی و فی‌البداهه کارگزار تبدیل می‌شود.

آنچه در میان کارگزاران مراکز تماس قابل مشاهده است، به اشتراک گذاری اطلاعات غیر رسمی در طول زمان‌های استراحت و یا سایر فعالیت‌های جانبی میان اعضای یک گروه است. در صورتی که راه و روشی برای به اشتراک گذاری این اطلاعات و دانش‌ها به صورت رسمی وجود داشته باشد، موجب افزایش سرعت یادگیری در سراسر سازمان در جهت رسیدن به خدمات با کیفیت به مشتری در زمان کوتاهتر خواهد شد.

دانش ضمنی: دانش ضمنی دانشی است که برای تسخیر و ذخیره سازی در فرمت اسناد دشوار است. این نوع از دانش از طریق تجربه توسعه یافته و تنها به وسطه مشارکت و مشاهده قابل فهم و یادگیری است. سعی در آشکار سازی همه انواع دانش ضمنی بیهوده است، چراکه برخی از دانش‌های ضمنی، کاملا ذهنی بوده و غیر قابل ترجمه می‌باشند. با این حال برخی از دانش‌های ضمنی را می‌توان به دانش صریح تبدیل نمود. تفسیر و درک نیاز مشتری یکی از اولین وظایف کارگزاران در مراکز تماس به شمار می‌آید که برای هرکسی آسان نیست. برخی از مشتریان در بیان نیاز خود صادق نبوده و یا قادر به بیان آن نیستند. به عقیده یکی از کارگزاران مرکز تماس، این هنر کارگزار است که با استفاده از کلمات و پرسش‌ها نیاز و منظور مشتری را استخراج نماید.[۲] در این زمینه کارگزاران به تجربایت خود تکیه دارند و از این طریق می‌توانند گاه منظور مشتری را حتی از جملات و بیانات نامربوط درک نمایند. به نظر یکی از کارگزاران این امر مانند تشخیص بیماری بدون دیدن بیمار است. در این راستا کارگزار سعی در فهم مساله با استفاده از سوالات راهبردی دارد که طرح این سوالات خود به تخصص نیازمند است. این سطح از تخصص تنها از طریق تمرین و تجربه به دست می‌آید. و این همان دانش ضمنی است. این نوع از دانش یا تخصص که کارمندان را در راستای پاسخگویی به مشتریان خاص توانمند می‌سازد، از طریق جمع آوری دانش صریح و تبدیل آن به دانش ضمنی به دست آمده است. این نوع از دانش در عین دشواری برای کدگذاری، در تولید ارزش افزوده برای سازمان اهمیت بالایی دارد. نبود مدیریت دانش در این مراکز موجب از بین رفتن این نوع از دانش ارزشمند و تجربه در طول سالها خواهد شد. به عنوان مثال زمانی که یک کارگزار سازمان را ترک می‌کند دانش خود را نیز از سازمان خارج کرده است که

[۳] customer service advisors

میزان دانش خارج شده و یا از دست رفته توسط وی قابل اندازه گیری نیست، اما چنانچه این دانش به سایر کارگزاران انتقال یابد امکان حفظ و نگه داری آن وجود خواهد داشت.

دانش فرهنگی: دانش فرهنگی از طریق گردهمآیی باورها و ارزش‌ها سازمانی به وجود می‌آید. همانند دانش ضمنی، مکان یابی دانش فرهنگی نیز دشوار است. در مطاله موردی که کوه و همکارانش در مرکز تماس DCC انجام داده‌اند، از طریق مشاهده دو بخش خدمت رسانی مجزا این نوع از دانش را مورد مشاهده و ارزیابی قرار داده اند.[۲] بر اساس این مشاهده، بخش پشتیبانی فنی دارای تعهد بالا در قبال فراهم کردن بهترین خدمت برای مشتریان دارد، در حالی که این تعهد در بخش خدمات عمومی مشتریان کمتر قابل مشاهده است. و این تفاوت در میان کارمندان دو بخش نیز وجود دارد. این دو بخش در دوطبقه مجزا از ساختمان قرار دارند و این می‌تواند از دلایل تفاوت دانش فرهنگی میان این دو بخش سازمان باشد. بخش پشتیبانی فنی به خوبی و آگاهانه در راستای ارائه خدمات بهتر به مشتریان مدیریت شده است.یکی از دلایل این امر مربوط به تماس‌های مشتریان با این بخش است که به نرخ حق بیمه آنان بر می‌گردد و به عقیده مدیریت این تماس‌ها سهم بسزایی در درآمد زایی دارند. دلیل دیگر می‌تواند این حقیقت باشد که چون ضمانت سازمان در قبال خرابی محصولات تعویض آن است، این امر می‌تواند موجب ضرر سازمان شود بنابراین کیفیت ارائه خدمات باید بالا باشد. حال آنکه در بخش خدمات عمومی مشتری، کارگزاران سعی در نشان دادن دانش خود در زمینه رویه‌ها و قوانین سازمان دارند. اکثر تماس‌های دریافتی در این بخش مربوط به شکایت مشتریان، تعمیرات، جایگزینی و غیره می‌شود، و نیازمند آن است که کارگزاران اطلاع و دانش درست و دقیقی از رویه‌ها داشته و آن را دنبال کنند.

معرفی عوامل مؤثر بر پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش در مرکز تماس

در این مطالعه فرآیندهای مدیریت دانش در پنج گروه اصلی قرار داده شده‌اند، که تعاریف و مفهوم هریک از آنها در یک مرکز تماس از این قرار است:

۱. **کسب دانش:** دانش از طرق گوناگون قابل کسب است. در مرحله نخست و برای کارمندان تازه وارد این دانش می‌تواند از منابع خارجی مانند: موسسات آموزشی، کارمندان قبلی و غیره به دست آید. این مرحله می‌تواند به صورت برگزاری دوره‌های آموزشی از سوی سازمان صورت گیرد. سایر اطلاعات نیز از طریق دستورالعمل‌ها، پست‌های الکترونیکی و غیره قابل دسترسی است. منابع کسب دانش در این مرحله نامحدود بوده و می‌تواند شامل کارشناسان، مشتریان، مجلات و روزنامه‌ها و غیره باشد. در این مرحله حفظ و نگه داری دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح اهمیت دارد. در اغلب مراکز تماس مخازن ذخیره سازی تحت عنوان مخازن دانش جهت نگهداری اطلاعات وجود دارد.

۲. **به کارگیری دانش:** هدف نهایی از کسب دانش استفاده از آن در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر است. در یک مرکز تماس دانش توسط کارمندان در جهت پاسخگویی به مشتری، یا توسط تیمها برای مدیریت کارگزاران، و یا توسط مدیریت برای اخذ تصمیمات و یا ایجاد سیاست و رویه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از دانش منجر به افزایش آن از طریق جمع آوری عقاید و بینش‌ها خواهد شد.

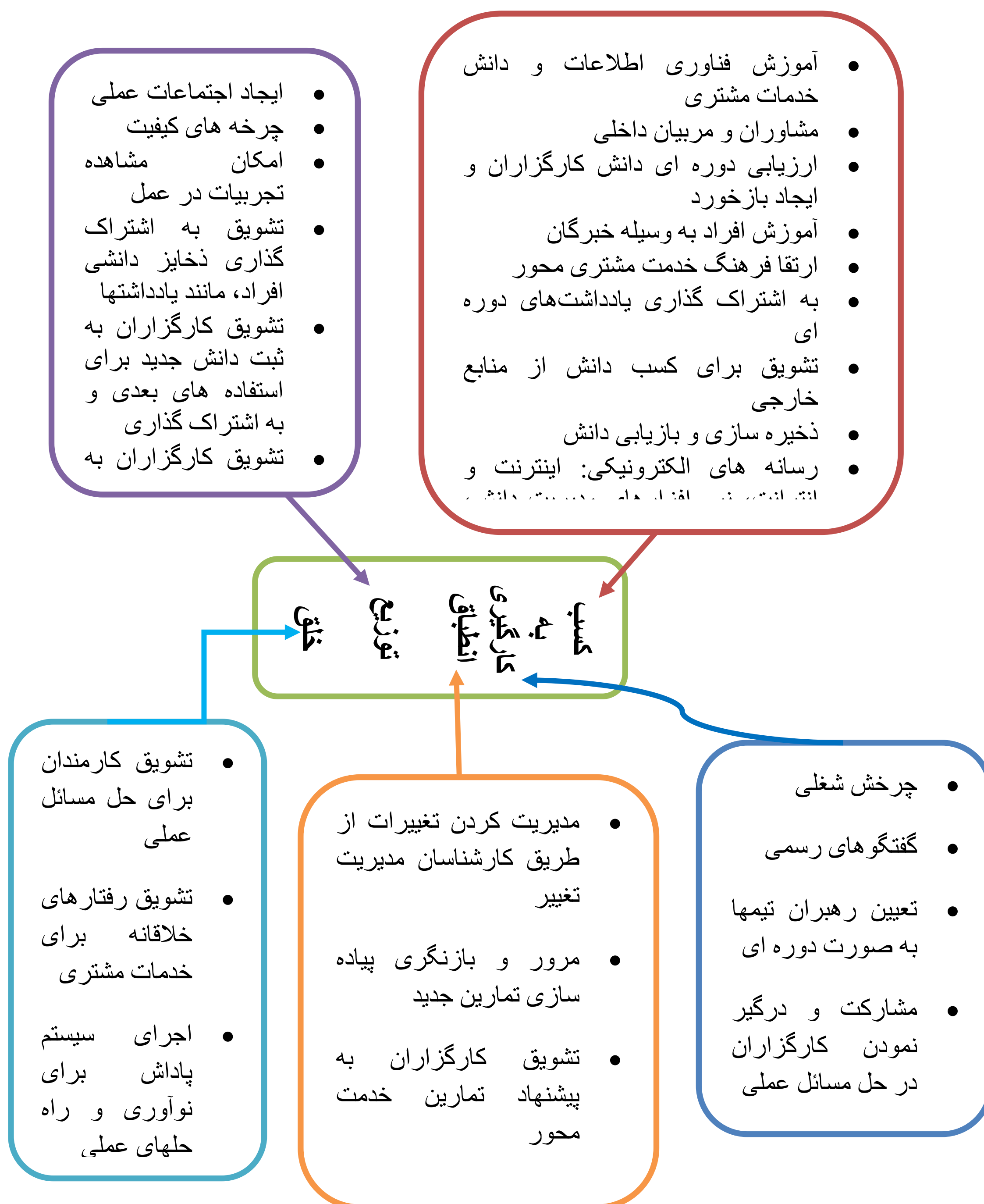
۳. **انطباق دانش:** کاگزاران عموما اقدامات خود را با تجربیاتشان هماهنگ می‌سازند. برای مثال اغلب آنان به هنگام مواجه شدن با شکایت و یا انتقاد، رویه های مطمئنی را که از دستورالعمل‌های مخصوص برای این موارد قابل کسب است، انتخاب می‌کنند. در این زمینه کارگزاران باید قادر به درک و تفسیر موقعیت بوده تا بتوانند قوانین و رویه‌های موجود را که جزئی از دانش صریح سازمان به حساب می‌آیند با وضعیت مورد نظر انطباق دهند.

۴. **توزیع دانش:** زمانی که دانش در سازمان به منظور رسیدن به هدفی خاص به اشتراک گذاشته می‌شود، در واقع دانش در سازمان توزیع شده است. به اشتراک گذاری دانش از دو روش رسمی یا غیررسمی امکان پذیر است. روش رسمی از طریق کانال‌های ارتباطی اداری مانند جلسات، بحث و گفتگوها، پست الکترونیک و غیره صورت می‌گیرد. در حالی روش غیررسمی درداخل و یا حتی خارج از سازمان و در زمان‌های استراحت نیز رخ می‌دهد. توجه مدیریت به این امر می‌تواند موجب بهبود به اشتراک گذاری دانش از طریق اجتماعات غیررسمی، حلقه های کیفیت و غیره شود.

۵. **گرد آوری و خلق دانش:** این بخش از فرآیند مدیریت دانش دارای وابستگی زیادی با بخش‌های قبلی است. فرآیند جمع آوری دانش به طور گسترده ای از مخازن دانش فعلی مانند انتقال دانش ضمنی، آشکار و فرهنگی قابل کسب است. زمانی که مدیری قصد حل کردن یک مساله را از طریق یافتن راه حل آن دارد در واقع باید به جمع آوری دانش در این مورد بپردازد. گاه این دانش ممکن است نزد کارمندان باشد . زمانی که راه حل مساله یافته و اجرا شد، خود به دانش جدیدی تبدیل شده است که باید ذخیره شود.

بررسی موانع مدیریت دانش در مراکز تماس

فرآیندهای کسب و کار در چهار دسته: فرآیندهای جریان کارگرا، فرآیندهای اطلاعات گرا، فرآیندهای تصمیم گرا و فرآیندهای مشارکت گرا قرار می‌گیرند[۱۲]. چالشها، تضادها و همسویی هایی که برای اجرای موفق و خوب هر یک از این فرایندها از یک سو و مدیریت دانش از سوی دیگر، پیش می‌آید با هم متفاوت هستند. بنابراین مدیریت دانش برای هر یک از این فرایند ها، معنای خاصتری پیدا میکند؛ یعنی تمامی جنبه های مدیریت دانش(ایجاد، ذخیره، به اشتراک گذاری و مانند آن)برای هر یک از فرایندها معنای یکسانی ندارد. فرآیندهای یک مرکز تماس در دسته فرآیندهای جریان کارگرا قرار می‌گیرند. این نوع فرایندها فرایندهای تکرارشونده هستند که كارايي و انعطاف پذيري در آنها از اهميت بالايي برخوردار است. برای افزايش كارايي از روشهايي چون افزايش همزماني در انجام كارها و افزايش وظايف خودكار در فرآيندها استفاده مي‌شود. همچنين براي افزايش انعطاف پذيري از روشهايي چون، افزايش تعداد كاركناني كه از جنبه هاي مختلف آموزش ديده اند و نيز بهبود روش‌های تخصيص منابع استفاده می‌شود. همزمانی در جریان کار، سبب بروز مشکل ناهماهنگی می‌شود که باید از طریق بهبود ساختارهای جریان اطلاعات و ارتباطات حل شود.انعطاف‌پذیری در جریان کار با استفاده از نیروهای چندکاره ایجاد می‌شود؛ اما سطوح متفاوت مهارت در بین کارکنان، ممکن است باعث شود آنها نتوانند در کاراترین شکل ممکن با یکدیگرکار کنند؛ زیرا مهارتهایشان در یک سطح نیست. بنابراین تخصیص کارکنان چندکاره نیز نیاز به ملاحظات دقیق در قابلیت های دانشی کارکنان دارد[۱۲]. فرایندهای پشتیبانی از مشتری در مراکز تماس سایپا و ایران خودرو ، برای ایجاد راهنماهای عملی، مقاله ها، راهنماها، دفترچه های خدمت،نمودارهای تعمیر، مجله های داخلی، یادداشتها و مانند آن، از کارشناسان خبره استفاده می‌کنند. اما کارکنان به دلیل حجم بالای کار، زمان کافی برای بررسی این موضوع را ندارد [۱].از آنجاکه دانش را انسان ایجاد می کند، بنابراین داشتن انگیزه و زمان کافی برای ایجاد دانش، نقش حیاتی دارد. عدم وجود برنامه ای برای تشویق کارکنان جهت ایجاد دانش و نوآوری برای ارائه ی روش جدید در انجام کار، به عنوان مانعی سر راه ایجاد دانش در ایران خودرو و سایپا مطرح شده‌اند. همچنین نبود انجمن‌های اقدام و گروههای کاری(روش های تعامل) در ایران خودرو، میتواند به عنوان مانعی در ایجاد دانش جدید عمل کند[۱]. وجود سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی اطلاعات و تجمیع آنها، نقش مهمی در ایجاد دانش دارد. هم اکنون، فناوری اطلاعات و ارتباطات، به عنوان جزء مکمل برای مدیریت همه مراکز تماس است[۱۲]. طیف وسیعی از تسهیلات فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، مانند پورتال، اینتر انت، ایمیل وگروه افزار، از اشتراک دانش پشتیبانی می‌کنند. در مواردی که ذخیره سازی دانش توسط انسان انجام می‌گیرد، داشتن انگیزه و زمان کافی برای ذخیره سازی ضروری است. گاهی



شکل ۳ عوامل مؤثر بر پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش